

|

.

## 26 NGVM – NETZ-GEFÜHRTE VERSAND-MARKE

Die letzte Konsequenz aus dem Hyperwettbewerb wäre ein totales Outsourcing: Die Unternehmen hören auf, selbst zu handeln, selbst zu produzieren usw., sie lassen alles Dritte machen und steuern das Ganze per Verträge.

Das ist keine Spinnerei, solche Unternehmen gibt es längst – vielleicht nicht zu 100 % ausgeführt, aber doch bereits auf dem Wege dahin. Es handelt sich um Netzgeführte

Marken, die alles steuern, aber fast nichts mehr selber machen. Sie machen kein Investment in Sachgüter, sie stecken alle Investitionen in die Marke. Sie bauen ein Vertragsnetz auf für Entwicklung, für Produktion, für Marketing usw. und damit führen sie die vollständige Risikoverteilung der Aktivitäten auf die Partner ein. Sie geben Lizenzen, arbeiten mit Franchisepartnern, ihre eigene Hauptaufgabe bleibt die Abstimmung und das Auftreten einer Gesamtleistung, eben die Konzentration auf die Marke (vergleiche dazu auch **Übersicht 411**).

Ein solches Unternehmen bewegt die Aufhebung der Wirtschaftsstufen – es ist eine neue Symbiose aus Industrie, Handel und Services, eben die Reduktion des Unternehmens auf die Beherrschung der gesamten Prozesskette.

Ein vertikalisierte Händler lässt nach eigenen Vorgaben produzieren und verkauft dann weitgehend selbst. Ein vertikalisierte Hersteller produziert die Ware und verkauft sie auch selbst. Eine Netzgeführte Marke macht jedoch von beiden das Gegenteil: Sie lässt produzieren, sie lässt verkaufen und lässt weitere Arbeit noch durch Dritte verrichten – ihre Hauptaufgabe bleibt alleine die Marke, siehe **Übersicht 412**. Ein Systemkopf steuert alle Aktivitäten der Verträge, siehe **Übersicht 413**.

**Übersicht 414** verdeutlicht den krassen Unterschied zur klassischen Silo-Struktur im Verkauf, in der ein Produzent Waren zum Händler bringt und der es an den Endverbraucher verkauft.

In der Netzgeführten Marke (NGM) oder Netzgeführten Versand-Marke (NGVM) lässt das Markenunternehmen durch Dienstleister vielfältige Dienstleistungen erbringen. Er hat Vertragsproduzenten, die die Ware für ihn produzieren. Diese verkaufen aber nicht an das Markenunternehmen, sondern an verschiedene Handelsunternehmen, die für die Marke dann den Verkauf tätigen. Die Marke selbst macht Werbung beim Endverbraucher, dass er bei den verschiedenen Handelsunternehmen einkauft. Eine Lagerhaltung ist bei der Marke nicht erforderlich. Die **Übersichten 414** und **415** mögen noch einmal dieses System näher darstellen.

Nach einem solchen System arbeitet zum Beispiel Polo Ralph Lauren: Man produziert nichts, man handelt nichts, man verkauft nichts, man lebt trotzdem ganz gut!

Die Firma Brilliant Leuchten in Deutschland (**Übersicht 416**) arbeitet nach einem ähnlichen Schema. Sie entwickelt Leuchten und baut Pilotserien, lässt von Vorlieferanten Teile fertigen, die diese in ein Logistikzentrum liefern. Wenn dann in einem Baumarkt eine Leuchte von einem Verbraucher gekauft worden ist, bestellt dieser im Logistikzentrum eine neue Leuchte, die dann die Teile von selbstständigen Konfektionären im Zentrum

Übersicht 411

**Das Prinzip der NGM – Netzgeführte Marke \*)**

- **wenig Investment in Sachgüter**
- **alle Investitionen gehen in die Marke**
- Aufbau eines **Vertrags-Netzes** für:
  - Entwicklung
  - Produktion
  - Vertrieb
  - Marketing etc.
- (Vollständige) **Risiko-Verteilung** auf die Partner
- Einsatz von **Lizenznehmern und Franchise-Partnern**
- **integrative Abstimmung des Auftretens zu einer Gesamt-Leistung**
- **Konzentration auf die Marke = Botschaft / Message / Leistungsversprechen**

\*) bei BCG „Brand Net Company“ genannt

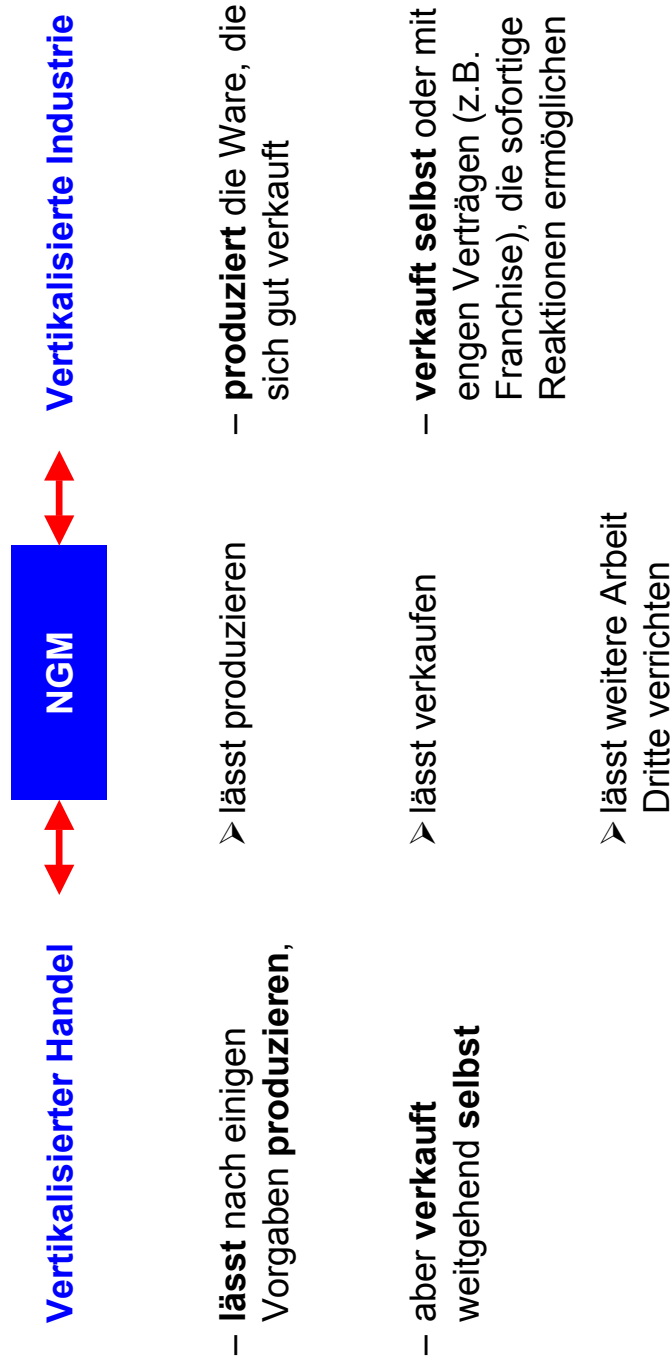
**ULRICH EGGERT** © 2008  
CONSULTING.KÖLN

Mail Order 2015

**Übersicht 411: Das Prinzip der NGM – Brand Net Company**

Übersicht 412

## Die Unterschiede vertikalisierten Handel/NGM/vertikalisierte Industrie



**Die Marke bleibt als Haupt-Aufgabe**

**ULRICH EGGERT** © 2008  
CONSULTING.KÖLN

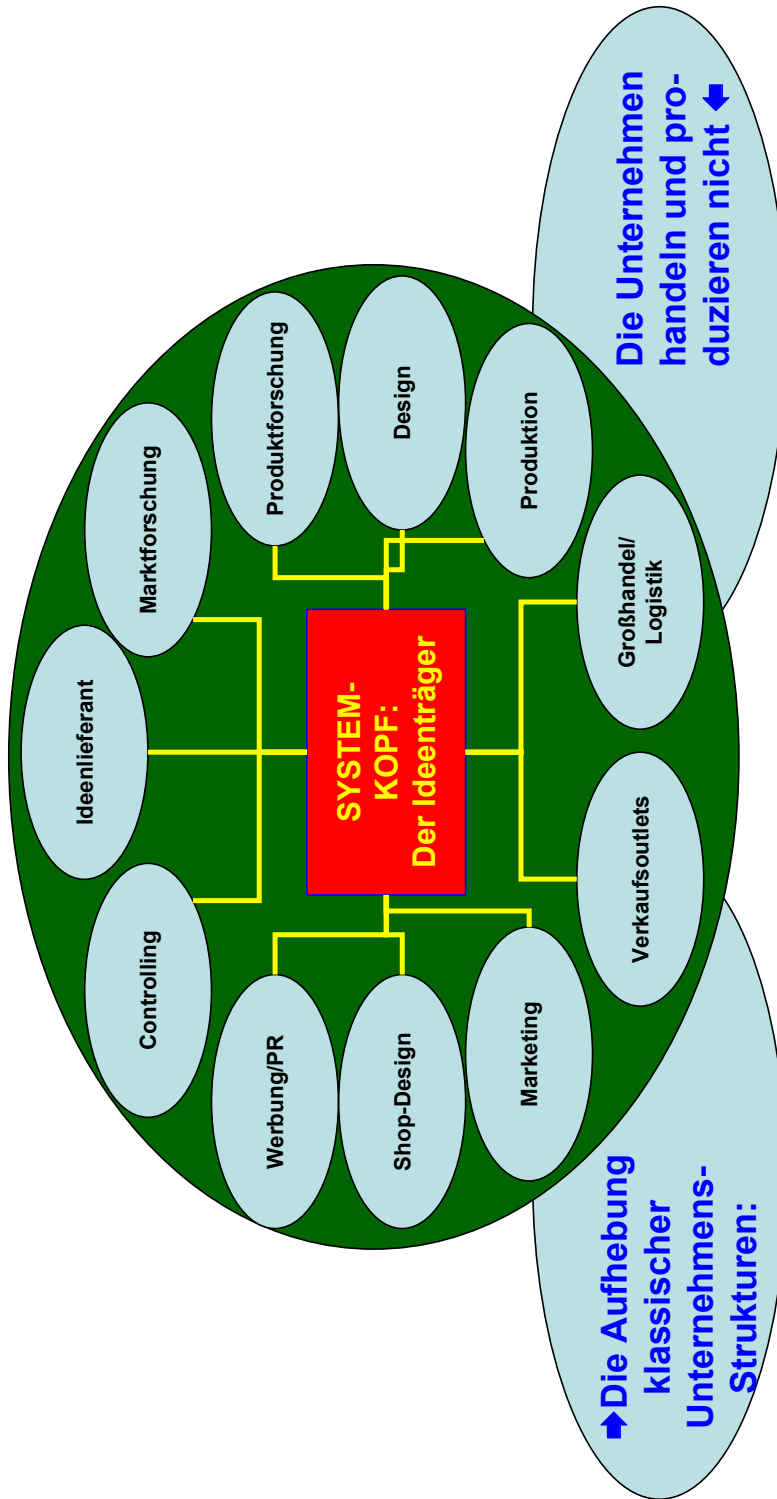
Mail Order 2015

## Übersicht 412: Die Unterschiede vertikalisierten Handel/NGM/vertikalisierte Industrie

Übersicht 413

## Systemkopf der NGM/NGVM

*Kein Investment in Sachgüter, nur Marke(ing) und Verträge  
 Risikoverteilung als Ziel*



Quelle: In Anlehnung an Wolfgang Momberger

**ULRICH EGGERT** © 2008  
 CONSULTING.KÖLN

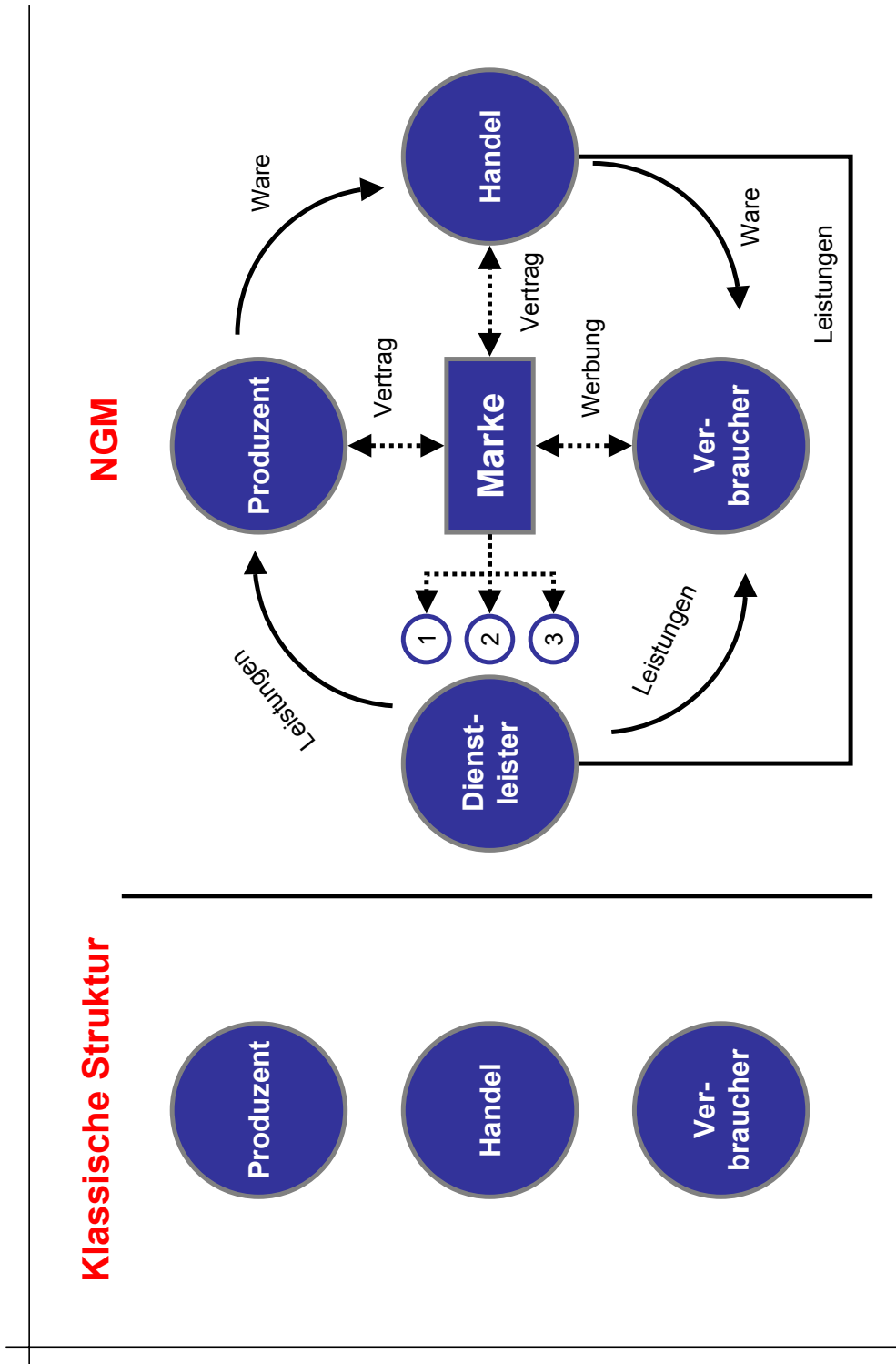
Vertragsbeziehungen

Mail Order 2015

Übersicht 413: Systemkopf der NGM/NGVM

Übersicht 414

**NGM (Netzgeführte Marke) – ein virtuelles Unternehmen**



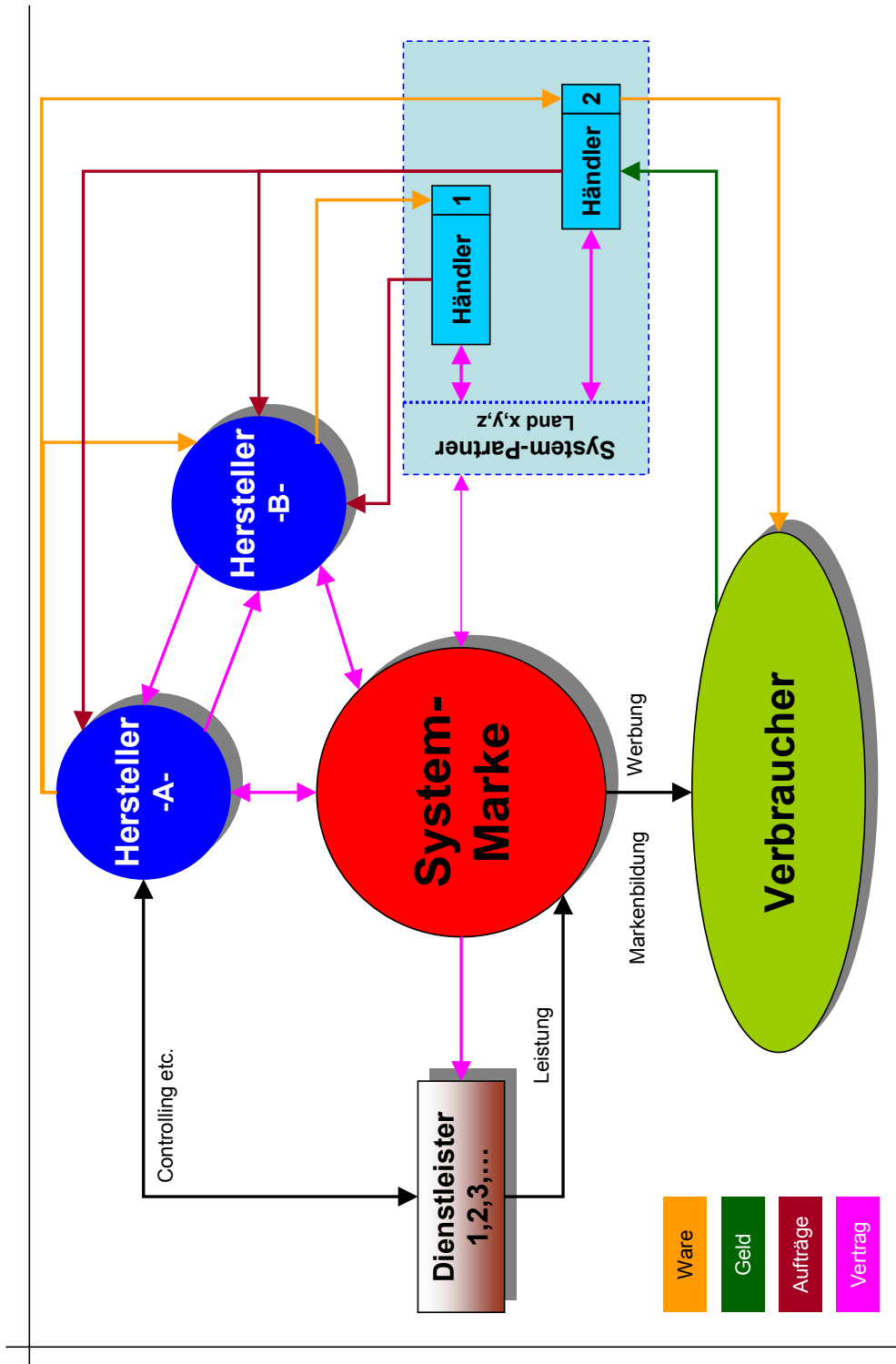
**ULRICH EGGERT** © 2008  
CONSULTING.KÖLN

Mail Order 2015

**Übersicht 414: NGM (Netzgeführte Marke) – ein virtuelles Unternehmen**

Übersicht 415

**System eines Virtuellen Marken-Führers (VMF) = NGM**



Mail Order 2015

**ULRICH EGGERT** © 2008  
CONSULTING.KÖLN

**Übersicht 415: System eines Virtuellen Marken-Führers (VMF) = NGM**



zusammenbauen lässt und wiederum an den Baumarkt ausliefert. Die Marke selbst hat nichts produziert – außer Ideen!

Die Firma IKEA arbeitet nach einem ähnlichen Prinzip, hat jedoch noch nicht die Trennung der entsprechenden Geschäftsbereiche vollzogen. Die Familie Kamprad besitzt über die Inter IKEA die Marke, Stiftungen steuern das Handelsgeschäft, die Icano betreibt die Diversifikation und besitzt die Immobilien. Die einzelnen Standorte, ob nun eigene oder die der Franchisepartner, entrichten Lizenzgebühren an die Marke und zahlen Miete an die Icano. Letztlich können für eine starke Expansion, etwa in China, die Immobilien verkauft werden, aber auch die Handelsgesellschaften, da über die Marke alles gesteuert werden könnte, vergleiche **Übersicht 417**. Ob es soweit kommen wird, ist eine ganz andere Frage, aber die Vorbereitungen sind getroffen.

Wie kann ein solches Modell nun im Versandhandel aussehen? Die **Übersicht 418** versucht dies anhand der NGVM – Netzgeführten Versand-Marke.

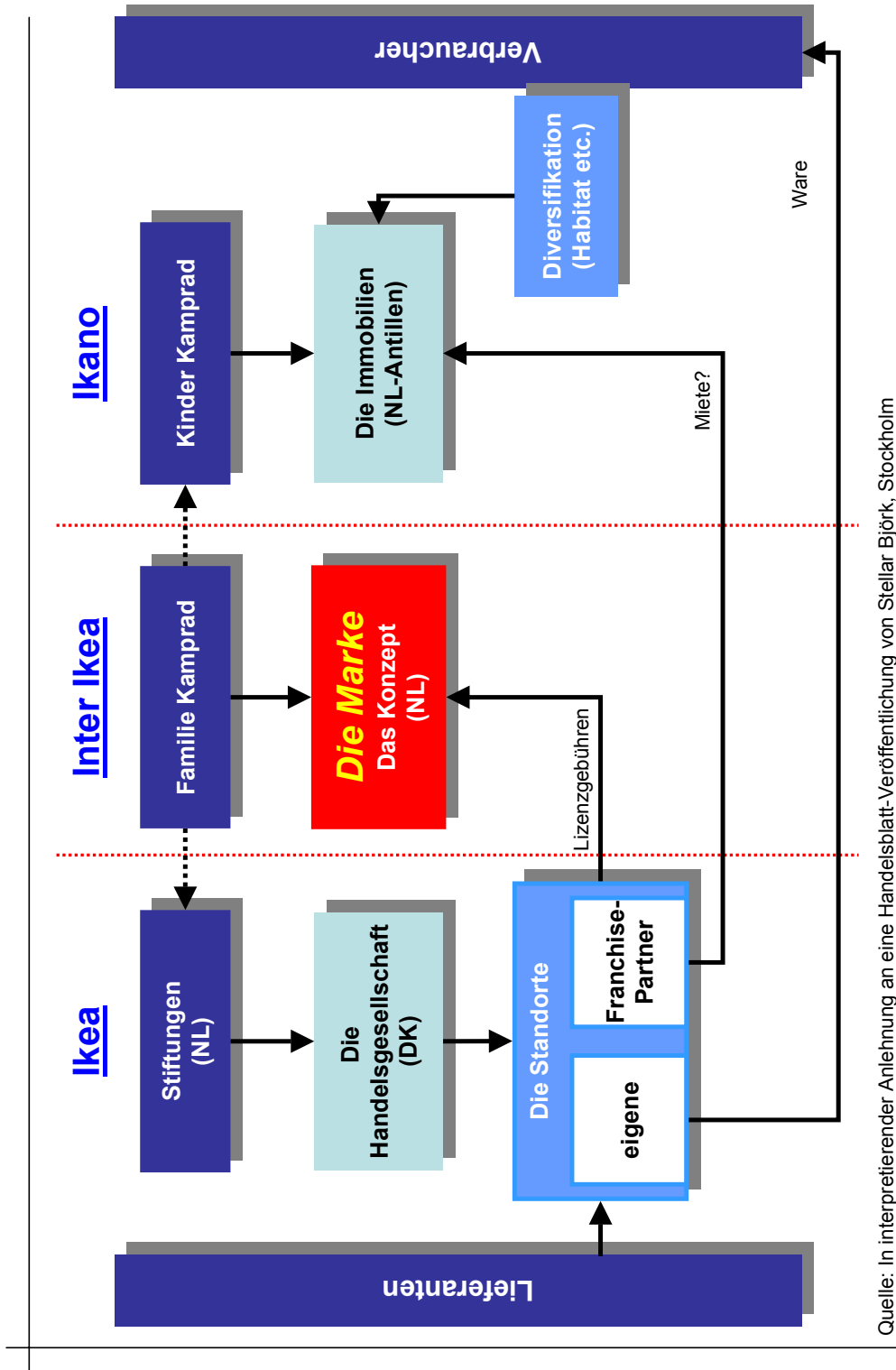
Eine Versandhandelsmarke (Y) arbeitet als freies Unternehmen im Markt. Sie führt kein eigenes Lager, sondern nutzt das eines Dritten (Z) oder der Muttergesellschaft (X). Sie bewirbt Kunden, bei ihr diese Marke zu bestellen. Die Marke gibt an das Lager eine Auftragsinformation, das an die Kunden ausliefert. Die Verwaltung entweder der Dachmarke (X) oder eines Dritten (Z) bearbeitet die Aufträge und rechnet mit dem Kunden die Bezahlung ab. Das Lager, gesteuert durch die Verwaltung, erstellt neue Aufträge an Lieferanten, die diese in das Lager verbringen. Dienstleister erhalten von der Versandmarke (Y) weitere Aufträge, etwa für das Marketing, für die Marktforschung, für Reparaturen oder was auch immer.

Die Angelegenheit hört sich komplizierter an, als sie eigentlich ist. Wenn man sich einmal vorstellt, dass eine große Dachmarke unter ihren „Flügeln“ mehrere kleine Versender führt, so kann sie ein Zentrallager aufbauen und jede ihrer Tochtergesellschaften operiert selbstständig im Markt ohne jede Art von Apparat außer dem für das Marketing. Es gibt längst ein konkretes, schnell wachsendes Beispiel im Markt für dieses Geschäftsmodell: Den Tchibo-Versand. Er ist letztlich eine reine Marketingmaschinerie und verkauft die Produkte, die im Stationärgeschäft entwickelt und bestellt worden sind. Die Auslieferung und Bearbeitung erfolgt über ein Lager der Deutschen Post/DHL in Bremen.

**Übersicht 419** demonstriert ein ähnliches Modell mit anderen Vorzeichen: Mehrere kleinere Lieferanten, zum Beispiel aus dem Luxus-Segment, schließen sich zusammen im Vertrieb und bilden eine gemeinsame Vertriebsmarke. Sie sind die Lieferanten und lassen die Marke die Geschäfte des Vertriebs für sich jeweils erledigen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Einzelmarke auch unter eigenem Namen noch über Vertriebskanäle selbst

Übersicht 417

**Vereinfachtes NGM-Modell bei IKEA**



Quelle: In interpretierender Anlehnung an eine Handelsblatt-Veröffentlichung von Stellar Björk, Stockholm

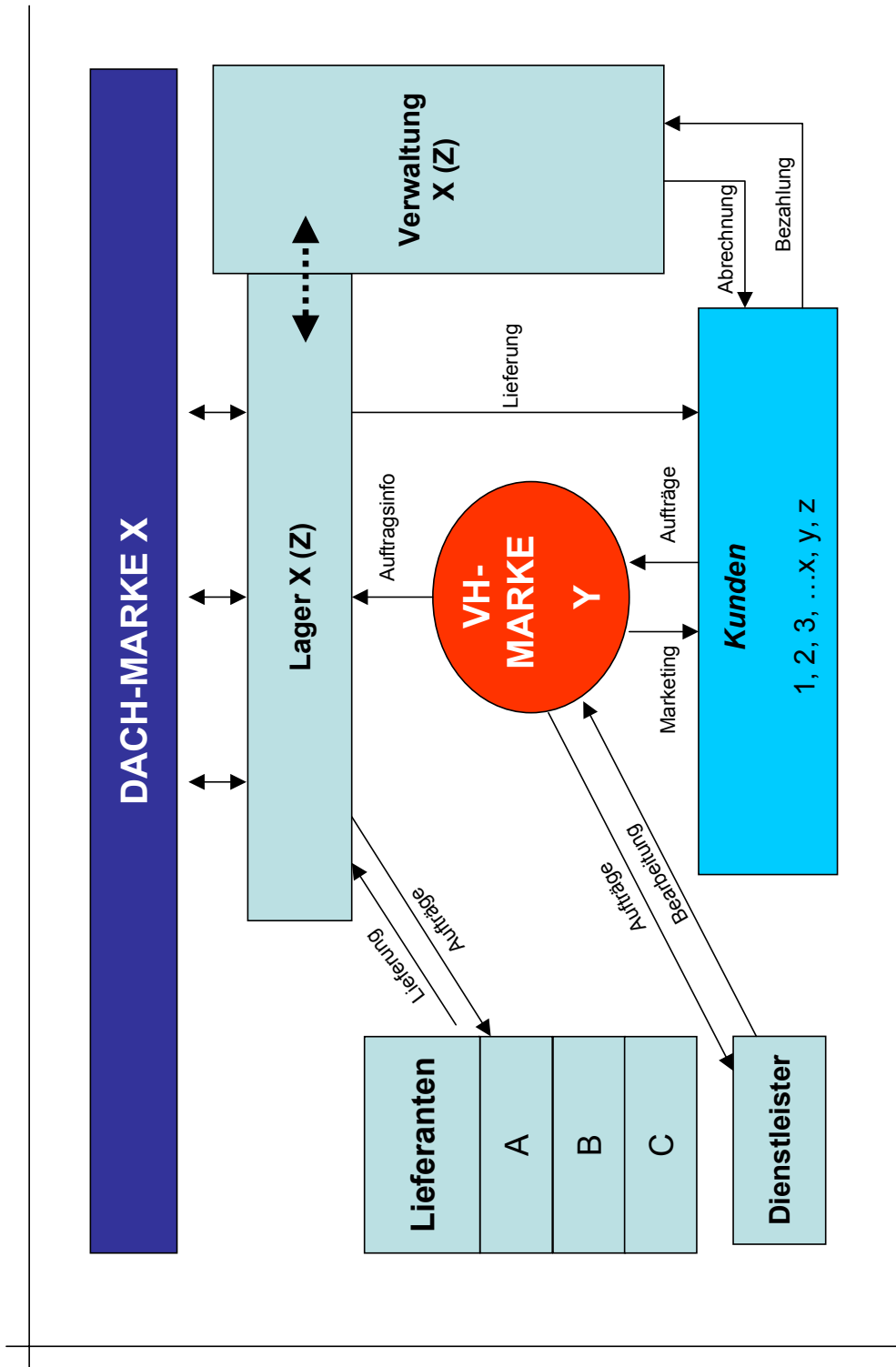
**ULRICH EGGERT** © 2008  
CONSULTING.KÖLN

Mail Order 2015

**Übersicht 417: Vereinfachtes NGM-Modell bei IKEA**

Übersicht 418

**NGVM – Netzgeführte Versandmarke**



**Übersicht 418: NGVM – Netzgeführte Versandmarke**



vertreibt. Dass ein solches Konzept aufgehen kann, zeigt das Unternehmen Douglas: Es ist zwar ein Filialhandelsunternehmen, ist jedoch selbst zu einer eigenen starken Marke geworden, die ausschließlich starke Industriemarken vertreibt – letztlich ein gleiches Modell, nur mit anderer Inhaberschaft.

Solche Unternehmen sind letztlich *Virtuelle Marken-Führer (VMF)*. Die Stufen, in den ein solches Unternehmen aufgebaut werden kann, sind in **Übersicht 420** verzeichnet.

**Übersicht 421** fasst noch einmal die wesentlichen Aspekte dieses Kapitels zusammen.

Übersicht 420

## Stufen zum Aufbau eines virtuellen Markenführers (VMF/NGM/NGVM)

1. Definition der **relevanten Wertschöpfungsbausteine** von Marken
2. **Stärken-Schwächen-Analyse:**
  - a. des Unternehmens
  - b. des Managements
  - c. der Produkte
  - d. der Marken
3. Katalogisierung der **Potenzialstärken und -schwächen**
4. Festlegung des Kerns des **Unverzichtbaren**; Sichtweise, Differenzierungspotenziale
  - a. Nebenbedingung: Kostenstrukturen
5. Festlegung der **potenziellen Outsourcingfelder**
6. Suche **geeigneter Partner** pro Outsourcingfeld; Rangfolge
7. Verhandlungen, Entscheidungen (Vorteilsanalyse); Verträge
8. Definition der neuen **Wertschöpfungsarchitektur**
9. „Power in die Marke“: Start des „neuen“ Unternehmens

**ULRICH EGGERT** © 2008  
CONSULTING.KÖLN

Mail Order 2015

Übersicht 420: Stufen zum Aufbau eines virtuellen Markenführers (VMF/NGM/NGVM)

Übersicht 421

**NGVM – Netzgeführte Versandmarke: Kein Sach-Investment<sup>\*)</sup>**

- Aufbau einer neuen VH-Marke (nicht nur) neben einer bestehenden Marke
- Nutzung der bestehenden Faszilitäten eines Dritten  
→ Stammhaus: Logistik, EDV, Call Center, etc.
- **Nur Investment in Marke:**  
Marketing, Werbung, Events, PR, Internet
- „Sortiments-Pickerei“ aus Stammhaus mit  
→ gezielter Sortimentserweiterung  
→ eigenständiger Verpackung

**Lass Deine Arbeit die erledigen, die es besser können als DU.  
Kassiere nur!**

**→ → Der Virtuelle Versender ← ←**

<sup>\*)</sup> wie Lager, EDV etc.

**ULRICH EGGERT** © 2008  
CONSULTING.KÖLN

Mail Order 2015

## Übersicht 421: NGVM – Netzgeführte Versandmarke: Kein Sach-Investment